



Estruturas organizacionais

Estrutura organizacional é a maneira como a organização divide o trabalho (quem faz o que), autoridades (quem é chefe de quem), responsabilidades, comunicações e decisões, além de coordenação dos esforços realizados. Quer dizer, a *estrutura organizacional* tem o intuito de fazer com que as diversas áreas da organização trabalhem harmonicamente no sentido de alcançar os objetivos organizacionais. A *estrutura organizacional* faz parte da *função organização* e, desta forma, ela define onde e como as pessoas e os recursos estão alocados.

A *Divisão do trabalho* é a "quebra" do trabalho desenvolvido na organização em partes menores, de maneira que cada setor da organização e cada pessoa faça um pedaço desse trabalho. Assim, o conceito de *especialização* está muito relacionado à *divisão do trabalho*, isto é, os trabalhadores se tornam especialistas na sua atividade, por exemplo, especialista em pintura, em compras, em vendas, etc. A *divisão do trabalho* e consequente *especialização*, gera mais eficiência porque um especialista desempenha melhor a sua tarefa, além de ser mais fácil treinar um funcionário em uma pequena tarefa. Por outro lado, focar em uma tarefa tão restrita tende a tornar o trabalho maçante e, assim, desestimular o trabalhador.

O *organograma* é uma representação gráfica da estrutura organizacional, nele você pode identificar: a divisão do trabalho (departamentos e cargos), a cadeia de comando (as linhas de autoridade, quem "manda em quem", desde a cúpula até o nível operacional mais baixo), os canais de comunicação e os níveis hierárquicos. O organograma faz parte da

estrutura formal (oficial) da organização, no entanto, em todas as organizações existe, também, a *estrutura informal*, quer dizer, a estrutura que deriva das relações informais que existem nas organizações. Em outras palavras, existem relacionamentos preexistentes ou que se formam e que não se restringem a aspectos do trabalho, como as amizades.

Outros importantes conceitos da *estrutura organizacional* são a *unidade de comando* - que significa que cada subordinado tem apenas um chefe - e a *amplitude de controle* - que diz respeito a quantidade de subordinados que tem uma chefia, ou seja, quanto mais subordinados, maior a *amplitude de controle*. A *amplitude de controle* pode ser representada como uma pirâmide, com a chefia no topo e os subordinados na base. *Amplitudes de controle* com *estrutura aguda*, ou seja, com base mais estreita (poucos subordinados) têm mais custo (mais chefes), os subordinados têm mais atenção do chefe (mais controle) e menor autonomia. *Amplitudes de controle* com *estrutura achatada* (base larga, muitos subordinados) são o contrário da agudas, têm menor custo, menor controle dos chefes e mais autonomia para os subordinados.

A *centralização* e a *descentralização* dizem respeito à tomada de decisões. Em organizações com estrutura centralizada a maior parte das decisões são tomadas pela alta cúpula e, nas descentralizadas, a maior parte das decisões são tomadas nos níveis inferiores, de maneira dispersa pelos setores. São vantagens da *centralização*: decisões mais consistentes com os objetivos da organização, maior uniformidade de procedimentos, melhor utilização das competências da administração de topo, reduz as chances de erro por falta de informação, maior avaliação e controle do desempenho da organização. São desvantagens da *centralização*: decisões distanciadas do contexto e das pessoas diretamente envolvidas, todas as decisões dependem do superior

hierárquico o que faz com que as medidas levem mais tempo para serem implementadas, aumenta a insatisfação e desmotivação dos subordinados, desestimula a criatividade e a inovação e aumenta o custo operacional. São vantagens da *descentralização*: maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões, decisões mais adaptadas às circunstâncias locais, maior motivação dos subordinados, foco dos administradores em questões mais estratégicas e gerentes mais autônomos e motivados. São desvantagens da *descentralização*: perda de uniformidade nas decisões, tendência para o desperdício, canais de comunicação mais dispersos, maior dificuldade de responsabilização por decisões erradas, pouco aproveitamento de especialistas, menor controle e maior dificuldade em avaliar o desempenho da organização.

A *delegação* é quando um superior hierárquico atribui autoridade e responsabilidade para seu subordinado tomar uma ou algumas decisões. Isso acontece muito quando o superior tem muitas atribuições, então ele delega algumas dessas atribuições aos seus subordinados para conseguir focar em decisões prioritárias.

A partir dos conceitos já tratados, podemos pensar em dois modelos de organização, a *mecanicista* e a *orgânica*. A *mecanicista* se caracteriza pela centralização, formalização, estrutura aguda, tarefas rotineiras e rigidez e a *orgânica* pela descentralização, pouca formalização, estrutura achatada, tarefas complexas e flexibilidade.

Na estrutura organizacional existem *posições de linha* que são relacionadas com as atividades fins e possuem poder de decisão e *posições de staff* que envolvem atividades meio, ou seja, atividades que apoiam ou dão suporte às atividades de negócio (ou *posições de linha*). Por exemplo, o setor de recursos humanos não lida diretamente com o produto e ou serviço prestado pela organização, mas é necessário ao funcionamento da organização. O RH e o setor financeiro, por exemplo,

dão apoio às atividades de linha (por isso, as *posições de staff*, também são chamadas *áreas de apoio*).



A *departamentalização* é uma forma de organizar pessoas em torno de tarefas e tem por objetivo facilitar a coordenação dessas pessoas e aproveitar de maneira mais racional os recursos da organização. As tarefas ou atividades realizadas pelos departamentos são semelhantes ou coerentes entre si, ou seja, sempre há um critério para a departamentalização que poder ser funcional (por função/especialização), demográfica (cada departamento cuida de uma região demográfica), por produto (cada departamento cuida de um produto), por processo (departamentos agrupados por processos-chave), etc.

A *departamentalização funcional* é a mais comum e agrupa as tarefas por funções nos departamentos, como por exemplo, departamento de marketing, departamento de finanças, departamento de comunicação e etc. Este tipo de departamentalização é mais adequado a pequenas empresas, em ambientes estáveis, com poucos produtos e/ou serviços. Uma das suas vantagens é juntar especialistas, o que melhora a interação e facilita o treinamento, além de aproveitar melhor as habilidades técnicas dessas pessoas. As desvantagens são a falta de coordenação entre os departamentos e o conflito de interesses. Quer dizer, é como se os departamentos não se falassem, cada um está fechado em sua própria tarefa e focado nos seus próprios objetivos, sem pensar no todo, no que é melhor para atingir os objetivos organizacionais. Além disso, esse tipo de *departamentalização* dificulta a adaptação a mudanças.

A *departamentalização por produto ou serviço* geralmente é escolhida quando os produtos ou serviços são muito diferentes uns dos outros. Assim, com essa estrutura fica mais fácil o processo de gestão e de inovação, pois cada departamento tem mais autonomia na gestão de

suas linhas de produto e serviço. Outra vantagem é que melhora a coordenação entre os departamentos de cada divisão. Já as desvantagens são a duplicação de recursos e de esforços, além dos especialistas ficarem muito dispersos o que dificulta o processo de treinamento e desenvolvimento.

A *departamentalização por cliente* é adequada quando você tem clientes com necessidades muito específicas. Desta maneira, é possível atender os clientes com mais qualidade, o que melhora o relacionamento com o cliente. Por outro lado, as outras atividades da organização podem ficar em segundo plano por causa do foco no cliente. Ademais, este tipo de *departamentalização* costuma se restringir ao nível operacional.

A *departamentalização geográfica* é adequada quando a empresa atua em locais distantes entre si ou cujas diferenças culturais são muito grandes. Apesar de possibilitar que a organização acompanhe as variáveis regionais, este tipo de *departamentalização* dificulta a coordenação, aumenta os custos, dificulta o controle pelo nível estratégico e enfraquece a especialização.

Na *departamentalização por processo* os departamentos são agrupados por processos-chave. Assim, é possível obter maior eficiência no uso de equipamentos e tecnologias, as áreas são mais interligadas e integradas com foco nos clientes internos e externos, além de permitir economias de escala e custos operacionais reduzidos. No entanto, esse tipo de departamentalização não é indicado para empresas que lidam com produtos que necessitem de mudanças frequentes porque a mudança de tecnologia pode encarecer muito as respectivas mudanças nos processos.

Para compreendermos a *Departamentalização por projeto* é necessário entender o conceito de projeto - uma atividade temporária (com prazo para acabar) e que gera um produto único. Assim, em geral, a *departamentalização por projeto* é adotada por empresas que trabalham com entregas de grande porte, que envolvem o desenvolvimento de produtos e soluções complexas e com longa duração. Um dos temores dos membros de equipes de projetos é se após o término do projeto, eles continuarão na organização porque cada projeto necessita de recursos e competências que nem sempre são aproveitadas em outros projetos.

Já em relação a estrutura organizacional (lembrando que a *departamentalização* é um *elemento da estrutura organizacional*), a mais tradicional é a *estrutura linear*, baseada em antigas organizações militares e igrejas. As principais características dessa estrutura são: a unidade de comando (há raramente delegação de autoridade), rígido controle hierárquico e dificuldade no fluxo de comunicação. Essa estrutura é mais adequada a pequenas empresas em ambientes estáveis.

A *estrutura funcional* (não confundir com *departamentalização funcional*) é baseada na especialização e cada departamento pode contribuir com os outros com os seus conhecimentos (comunicação cruzada), além de cada chefe funcional transmitir ordens relacionadas com sua especialidade (não há unidade de comando). Vantagens: economia de escala, uso eficiente de recursos, aperfeiçoamento dos funcionários em sua especialização. Desvantagens: visão limitada dos objetivos organizacionais, dificulta a coordenação, a avaliação da contribuição de cada área funcional e a responsabilização.

Empresas com *estrutura divisional* desmembram sua estrutura em divisões e adotam *departamentalização por produto*, *por cliente* ou *demográfica*. Assim, cada divisão funcional, de maneira quase

autônoma, pode escolher estratégias distintas para atingir seus objetivos, isto é, elas possuem bastante flexibilidade. Vantagens: distribuição de risco, maior capacidade de adaptação em razão da descentralização das decisões, facilita a avaliação e o controle de desempenho de cada divisão, proximidade com o cliente e maior conhecimento de suas necessidades. Desvantagem: conflito de interesses e perda de eficiência porque os recursos são redundantes.

Estrutura matricial é um modelo híbrido com uma estrutura permanente que pode ser *funcional* ou *divisional* e uma estrutura *por projetos*, simultaneamente. Nessa estrutura, a autoridade é *dual* (você pode ter dois ou mais chefes), não há *unidade de comando*. Por exemplo, supondo que você trabalhe no departamento de marketing e foi alocado em um projeto. Desta forma, você responderá a chefia do seu departamento e desenvolverá as atividades do departamento, mas também, irá responder ao líder do projeto e desenvolverá as atividades do projeto. Assim, cada trabalhador se relaciona com diversos departamentos, existe melhor coordenação de esforços e um aproveitamento melhor desses profissionais. Por outro lado, pode gerar conflitos e disputas de poder. Tomando o mesmo exemplo anterior, imagine que a sua chefia te dê o mesmo prazo para realizar uma entrega que o líder do projeto para realizar outra entrega, qual tarefa você deve priorizar? Desta forma, são vantagens: potencializa as vantagens da *estrutura funcional* e *divisional*, melhora a eficiência (o uso dos recursos), permite maior flexibilidade e adaptabilidade organizacional, maior coordenação interdisciplinar e conflito construtivo. São desvantagens: dificuldade de coordenação, conflitos, excesso de reuniões para resolver conflitos, dificuldade de responsabilização e exige bastante habilidade interpessoal e maturidade dos gestores.

Estrutura em rede é uma estrutura mais moderna e com mais flexibilidade. Sai a estrutura hierarquizada e entram as relações de

parcerias (mais horizontalizadas). Vantagens: flexibilidade e adaptabilidade a mudanças, maior competitividade, promove um ambiente desafiador e motivador e reduz custos decorrente da redução dos níveis hierárquicos. Desvantagens: responsabilização, dependência de contratos, coordenação, negociações, conexões eletrônicas e dificuldade de estabelecer uma cultura organizacional, o que dificulta o estabelecimento de uma lealdade organizacional.

Estrutura virtual e sem fronteiras são estruturas em rede que utilizam as ferramentas atuais de tecnologia da informação, sem que exista, necessariamente, uma estrutura física para a reunião das pessoas. As *organizações sem fronteira* buscam reduzir a *cadeia de comando* com uma *amplitude de comando* maior e coordenação do trabalho por meio de grupos e equipes de pessoas que trabalham de forma autônoma.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, principalmente no que diz respeito a *divisão do trabalho,* recomenda-se assistir ao filme "FormiguinhaZ" (DREAMWORKS, 1998). Z é um operário que tenta conciliar sua individualidade com a ética do trabalho comunitário das formigas. O formigueiro, como fica demonstrado no filme, é uma ótima metáfora para as organizações. Ele possui *divisão do trabalho* com tarefas coordenadas e controladas, além de planejamento e liderança.

Referência Bibliográfica



CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

MOTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage, 2021. 668 p. ISBN 978-65-55583-88-5.

Ir para exercício